

Журавін С.Г., д-р екон. наук,
академік РАЕН, професор,

Соломатіна О.С., аспірантка,

асистент кафедри економіки та комерції,
Магітогорський державний технічний
університет ім. Г. И. Носова,

Нетесаний Ю.В., канд. екон. наук, доцент,
Український державний університет фінансів
та міжнародної торгівлі

КРИТЕРІЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

[Metadata, citation and](#)

of Vadym Hetman Kyiv National Economic University

АННОТАЦІЯ. У статті досліджено можливість визначення, розвитку та оцінки компетенції співробітників страхових компаній із врахуванням кваліфікаційної диференціації персоналу. Представлено емпіричну оцінку методики оцінки компетентності персоналу адаптована до діяльності страхових компаній у сучасній російській економіці.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: страхування, компетенція, кваліфікація, кваліметрична оцінка компетентності персоналу.

АННОТАЦИЯ. В статье исследуется возможность определения, развития и оценки компетенции сотрудников страховых компаний с учетом квалификационной дифференциации персонала. Представлена эмпирическая оценка методики оценки компетентности персонала адаптирована к деятельности страховых компаний в современной российской экономике.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: страхование, компетенция, квалификация, кваліметрическая оценка компетентности персонала.

ANNOTATION. In the article the the possibility of defining, developing and evaluating the competence of employees of insurance companies with the differentiation of personnel qualification. Presented empirical evaluation methodology for assessing the competence of the staff adapted to the insurance companies in the current environment.

KEYWORDS: insurance, competence, qualification and quality control assessment of competency.

Постановка проблеми. Головна мета управління персоналом полягає у забезпеченні підприємства працівниками, що відповідають вимогам даного підприємства, їхньої професійної і соціальної адаптації.

Основними завданнями, що вирішують структури по управлінню персоналом, є: планування потреби підприємства в трудо-

вих ресурсах, пошук і добір потрібних працівників, навчання і підвищення їхньої кваліфікації, управління трудовою мотивацією, створення умов для підвищення продуктивності праці, контроль за зміною статусу працівників, правові питання трудових відносин.

Вся організаційно-управлінська діяльність, і насамперед мотиваційна, у сукупності спрямована на активізацію усіх внутрішніх ресурсів працівників і їх максимально ефективне використання. Таким чином, актуальність дослідження проблем, пов'язаних із оптимізацією процесу управління персоналом на сьогодні важко перебільшити.

Аналіз останніх джерел і публікацій. Теоретичні, методичні та практичні аспекти дослідження проблем оцінки праці персоналу, як основоположного елементу управління формуванням кадрового потенціалу підприємств (організацій) і компаній. У числі авторів, що зробили теоретично і методологічно значущий внесок у розробку проблем оцінки діяльності персоналу та проблем страхування: Р. Марр, Г. Шмідт, М. Біркенбіль, Е. Гроув та інші.

Постановка завдання. Разом з тим, ні в одному із досліджень не приділено належної уваги діяльності персоналу страхових компаній. Тому всебічна, багатоцільова оцінка персоналу страхової компанії, її принципи, критерії, методи, а також алгоритми використання результатів є предметом, що вимагає науково-методологічного дослідження і обґрунтування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінка компетенції страхових компаній набуває все більшої актуальності в силу того, що сьогодні такі компанії потребують висококваліфіковані кадри. Необхідність об'єктивізації оцінки персоналу обумовлює звернення до кваліметрії (від лат. *quails* — який по якості та грец. *metreo* — вимірюю) як специфічна область знань, що дозволяє в конкретних числових показниках виразити якісні показники, які, здавалось, не піддаються кількісній оцінці. Мова йде про вимірювання результатів праці спеціалістів та її важкості, що базується на корисності витрат робочого часу.

Кваліметрична оцінка компетентності персоналу страхової компанії проводиться на основі диференціального метода для визначення відносних показників компетентності персоналу. По відношенню до персоналу він показує як фактичний рівень компетентності співвідноситься з базовим. Кваліметрична оцінка компетентності персоналу має на увазі ступінь досягнення працівником мінімального рівня компетентності.

Переваги даної методики розкриваються в наступних властивостях:

- адаптивність дозволяє встановлювати значення показників залежно від необхідних вимог компетентності;

- простота можливість врахування комплексу факторів без трудомістких операцій за допомогою єдиного числового значення на підставі документів, що дозволяє об'єктивно порівнювати співробітників;

- відповідність вимогам міжнародних стандартів міжнародних ІСО серії 9000 до систем менеджменту якості.

Крім того, гідністю даної методики є можливість адаптації її до оцінки компетенції персоналу на підприємствах різних галузей економіки. У даній статті розглядається адаптована до страхових компаній методика кваліметричної оцінки компетентності персоналу, запропонована А. Б. Моллером.

Характеристика якості професійної підготовки персоналу страхової компанії може бути представлена з використанням кількісних показників. Збір такого роду інформації, особливо в частині одержання якісних характеристик, утруднений і вимагає спеціальних тривалих досліджень. Найчастіше на практиці використовується спрощений підхід, коли якісна характеристика трудового потенціалу обмежується даними, що відображають освітній і кваліфікаційний рівні, наявність спеціальної професійної підготовки та її тривалість, статевовіковий склад. Одним з варіантів системи показників трудового потенціалу колективу є використання комплексного показника оцінки компетентності персоналу [1].

Нам видається цікавою позиція А.С. Лимарева і А.Б. Моллера. На підставі аналізу існуючого комплексного показника компетентності для працівників вищих навчальних закладів і результатів експертного опитування ними був сформований критерій компетентності для оцінки рівня кваліфікації персоналу страхових компаній [1]. Даний показник дозволяє комплексно підійти до оцінки компетентності персоналу страхової компанії з урахуванням особливостей окремих працівників. Згідно із запропонованою методикою всі коефіцієнти, крім коефіцієнта освіти, перемножуються між собою, демонструючи при цьому сукупний ефект відповідних показників. Коефіцієнт освіти у формулі (1) розраховується як середній бал за документом про освіту. Він винесений окремо від решти коефіцієнтів, так як освіта — це база компетентності, яку людина отримує після закінчення навчального закладу.

$$K_k = K_{oc} + K_{др}K_nK_mK_tK_l \quad (1)$$

де K_{oc} , $K_{др}$, K_n , K_m , K_t , K_l — коефіцієнти, що враховують відповідно освіту, досвід роботи, підготовленість, майстерність, творчість і лідерські здібності.

Значення K_{oc} для окремого працівника умовно постійне з огляду на те, що його можна підвищити тільки за допомогою отримання ще однієї освіти з того ж напрямку, але рівнем вище. У випадках наявності однієї освіти у працівника K_{oc} розраховується на підставі документа про освіту і залишається незмінним для конкретного працівника. У той час як інші коефіцієнти показника компетентності можуть змінюватися в процесі трудової діяльності людини.

Таким чином, при оцінці персоналу враховується кілька факторів, у результаті недолік одного показника стає можливим компенсувати поліпшенням іншого. Специфіка страхової діяльності відбивається на потребі страхової компанії у відповідному персоналі, тобто специфічна діяльність вимагає специфічних категорій працівників. Таким чином, методика також має на увазі поділ працівників на категорії: позаштатні спеціалісти (страхові агенти, брокери та ін), штатні спеціалісти (фахівці, які виконують економічну, управлінську, ліквідаційну, консультативну та іншу діяльність, актуарії, аквізители, андеррайтери, диспашера, аварійні комісари, сюрвейєра), топ-менеджмент.

Згідно загальноприйнятій практиці оцінка різних параметрів проводиться за п'ятибальною шкалою. Застосуємо даний підхід до обраного показника якості у відношенні його складових коефіцієнтів. Тоді, якщо співробітник відповідає вимогам до займаної посади, то коефіцієнти показника компетентності будуть більше, або дорівнюють 3 балам (базове значення), що традиційно характеризується як «задовільно». Відповідно в ідеальному випадку значення коефіцієнтів повинні прагнути до 5 балів.

Досвід роботи має велике значення для компетентності працівника, так як дозволяє отримати певні навички і накопичити істотний обсяг знань. Даний показник будемо враховувати за допомогою коефіцієнта $K_{др}$. Значення показника визначається, виходячи із досвіду роботи за фахом (табл. 1).

Відповідно до світової практики такою професією, як страховий агент наймані співробітники опановують приблизно за один рік. Вони можуть не знати окремих тонкощів роботи, проте основні навички отримують. Відповідно базове значення коефіцієнта

досвіду для позаштатних фахівців відповідає стаж роботи один рік. У посадових інструкціях керівних фахівців багатьох підприємств обмовляється стаж роботи за фахом на штатній посаді кандидата на посаду керівника. Він становить 5 років. Виберемо такий стаж роботи за базовий для штатних фахівців і керівників. Максимальна оцінка коефіцієнта буде відповідати середньому терміну роботи співробітника на підприємстві — 20 років. У разі якщо стаж роботи більше 20 років, то кожен наступний рік стажу збільшує значення $K_{др}$ на 0,01.

Таблиця 1

ЗНАЧЕННЯ КОЕФІЦІЄНТА $K_{др}$

Досвід роботи	Значення коефіцієнта		
	Позаштатні фахівці (страхові агенти)	Штатні фахівці	Топ-менеджмент
1	3	1	1
3	3,5	2	2
5	4	3	3
10	4,5	4	4
15	4,75	4,5	4,5
20	5	5	5

Підготовка. Навчання персоналу проводиться з метою систематичного розвитку працівників і підвищення їх компетентності у відповідності з науково-технічним прогресом, розширення кругозору та підвищення задоволеності працею, забезпечення просування по службі та забезпечення потреби підприємства в кадрах за рахунок внутрішнього ринку праці.

Згідно з вимогами стандартів ISO 9000 організація повинна постійно підвищувати компетентність персоналу для збереження можливості випуску якісної продукції та надання якісних послуг. Ступінь підготовки оцінюється показником $K_{п}$. Значення показника визначається в залежності від тривалості пройденого курсу підготовки (табл. 2). При проходженні працівником кількох курсів підготовки, визначається загальна тривалість курсів і відповідне значення коефіцієнта підготовки. Причому, до уваги приймаються навчальні документи за останні 5 років.

ЗНАЧЕННЯ КОЕФІЦІЄНТА КП ДЛЯ ОДНОГО КУРСУ ПІДГОТОВКИ

Вид підготовки	Значення коефіцієнта
менше 100 годин	2
100 — 500 годин	3
500 — 1000 годин	4
більше 1000 годин	5

Рівень майстерності важливий при визначенні можливості персоналу розвивати нові здібності до конкретної роботи. Він має на увазі наявність навичок, придбаних під час роботи, здатність оперативного вирішення стандартних завдань. Для оцінки рівня майстерності використовується показник K_m , який визначається згідно систематичної атестації на відповідність займаній посаді. Атестація персоналу передбачає перевірку знань посадових інструкцій, вимог з техніки безпеки, інструкцій з охорони праці, організації системи менеджменту. За результатами атестації працівникові виставляється оцінка у відсотках або балах. Залежно від використовуваної шкали здійснюється перерахунок виставлених оцінок у значення коефіцієнта майстерності за п'ятибальною шкалою.

Здатність до творчості. Творчий потенціал персоналу — це ресурс страхової організації, здатний приносити прибуток. Інноваційна здатність, творчість стають необхідними компонентами практики управління страховими компаніями. Компанія повинна визначати способи збору і аналізу творчих та інноваційних ідей та обміну знаннями між співробітниками. Наприклад, можливе проведення науково-технічних конференцій і опублікування збірників статей. Якщо топ-менеджмент нехтує знаннями працівників, це може породити у останніх відчуття незатребуваності. У підсумку люди починають явно або приховано ігнорувати в роботі інтереси компанії, прагнуть зайнятися власними справами, причому часто за рахунок підприємства. Деякі взагалі можуть покинути його, забравши з собою перспективні для фірми знання [3].

Для оцінки творчої активності співробітників застосовується показник K_T . За участю співробітника в науково-дослідній діяльності значення коефіцієнта збільшується в залежності від творчих успіхів $K_T = 1 + K_{T1} + K_{T2} + K_{T3} + \dots + K_{Ti}$.

У табл. 3 представлено значення коефіцієнтів для різних видів творчої діяльності.

Таблиця 3

ЗНАЧЕННЯ КОЕФІЦІЄНТА ПРИ РІЗНИХ ВИДАХ ТВОРЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Вид творчої діяльності	Значення коефіцієнта	
	Страхові агенти	Штатні співробітники та топ-менеджмент
Публікація статті у збірнику праць	1,0	0,5
Публікація статті в центральному журналі	1,5	1,0
Участь у регіональній конференції	1,6	1,2
Участь у міжнародній конференції	1,7	1,8
Подача заявки на рацпропозицію	1,5	
Упровадження рацпропозицій	2,0	

При оцінці коефіцієнта творчої активності в розрахунок приймаються дані за останні 5 років.

Лідерські здібності людини пов'язані в першу чергу з його психологічними особливостями, а саме: темпераментом, самооцінкою, поведінкою у конфлікті, самоконтролем. Досвід провідних організацій світу, в тому числі і страхових компаній, показує значущість психологічних тестів при призначенні кандидата на певну посаду. У зв'язку з цим коефіцієнт лідерських здібностей $K_{\text{л}}$ будемо оцінювати за результатами психологічного тесту, який працівники проходять при прийомі на роботу, а також повторно при необхідності. Однак лідерські якості важливі для керівних посад. Тому для даної групи працівників результати психологічного тесту необхідно через пропорцію перераховувати відповідно до п'ятибальною шкалою. Оцінка лідерських якостей персоналу, не пов'язаного з організаторською діяльністю, перераховується на шкалу 0 ... 2, і до отриманої оцінки додається 3. У такому випадку загальний показник компетентності працівників, що займають робочі посади, за відсутності лідерських навичок не зменшує своє базове значення. Коефіцієнт лідерства розраховується наступним чином:

$$K_{\text{л}} = T + 3^*, \quad (2)$$

де T — оцінка психологічного теста ($T_{\max} = 5$ для робітників, пов'язаних з організаторською діяльністю, і $T_{\max} = 2$ — для інших); * — для персоналу, не пов'язаного з організаторською діяльністю.

В умовах функціонування страхової компанії для виконання різного роду завдань потрібні різний набір компетентності. На відміну від основного персоналу, що становить «ядро» страхової компанії (андеррайтери, аджастер, фахівці з врегулювання збитків, страхові юристи та ін), склад компетентності страхових агентів не носить постійний характер. Важливо враховувати поточні потреби страхової компанії, які знаходяться в постійному розвитку і залежать від попиту на їх продукт на страховому ринку. Свій успіх страхова компанія, перш за все, повинна пов'язувати зі складом пропонованих страхових послуг і їх характеристиками. Глибоке і всебічне знання страхових продуктів є первинною умовою успішності роботи страхового агента, яке доповнюється його особистісними якостями і здатністю правильно оцінити інтереси потенційного клієнта, ефективно використовувати знання і досвід застосування сучасних технологій продажів і суспільством інструментарію.

Таким чином, для страхових агентів більш важливі показники знань і досвіду, для штатних фахівців крім знань і досвіду істотне значення має творча складова, а для топ-менеджерів одним з головних параметрів, поряд з іншими є лідерські навички. У запропонованому коефіцієнті компетентності (1) значущість усіх показників однакова. Це знижує утилітарність оцінки компетентності персоналу з використанням обраної методики.

Оскільки для різних груп персоналу вимагається різний набір компетентності, на наступному етапі досліджень були введені показники вагомості коефіцієнтів. Це дає можливість розширити межі використання критерію компетентності в рамках страхової компанії і підвищує ефективність оцінки кваліфікації співробітників. У кваліметрії прийнято, що та чи інша властивість, що знаходиться на будь-якому рівні розгляду необхідно і достатньо визначається двома числовими параметрами вагомістю та оцінкою. Вагомість служить мірою важливості окремих властивостей і відображає той факт, що при збільшенні оцінок різних властивостей на одну і ту ж величину комплексна властивість може змінитися неоднаково для обох показників. Відносна оцінка служить мірою якості окремої властивості, розглянутого з усім комплексом властивостей об'єкта. Рівень освіти є базою, яка доповнюється іншими здібностями, що набути в процесі професійної

діяльності, тому вагомість даного показника дорівнює сумарній вагомості інших. Для обліку значущості решти показників у формулу (1) додані коефіцієнти вагомості. Таким чином, коефіцієнт компетентності набуває наступний вигляд [1]:

$$K_{\kappa} = K_{oc} + K_{op}^{w_1} + K_n^{w_2} + K_m^{w_3} + K_m^{w_4} + K_l^{w_5} . \quad (3)$$

З точки зору практичного використання розробленої методики істотне значення має простота використання і адаптивність до конкретних задач. При оцінці кваліфікації персоналу важливо, щоб кадрові служби будь-якої страхової компанії могли самостійно призначати значення коефіцієнтів вагомості виходячи зі своїх потреб. Тому для визначення значень коефіцієнтів вагомості показників компетентності був обраний метод граничних і номінальних значень:

$$w_i = \frac{1 / (Q_i^H - Q_i^{np})}{\sum_{i=1}^n [1 / (Q_i^H - Q_i^{np})]} , \quad (4)$$

де Q_i^H — номінальне значення показника Q_i ;

Q_i^{np} — граничне значення показника Q_i .

В якості граничного значення приймається максимально можливе значення показника компетентності. У пропонуваній методиці це значення дорівнює 5. Номінальне значення вибирається кадровими службами підприємства у відповідності з кваліфікаційними вимогами до конкретної посади. Слід зазначити, що при використанні цього методу комплексна властивість коефіцієнта компетентності не змінюється, оскільки вагомість всіх показників задовольняє рівності:

$$\sum_{i=1}^5 w_i = 1 . \quad (5)$$

Кваліметричні оцінки компетентності персоналу страхової компанії вироблено на основі диференціального методу для визначення відносних показників компетентності персоналу. Відносно персоналу він показує, як фактичний рівень компетентності співвідноситься з базовим, який ув даному випадку розглядається як необхідний:

$$q_i = \frac{P_i}{P_i^{\delta}}. \quad (6)$$

Тут P_i — це поточне значення комплексного показника компетентності. Рівень компетентності (P_i^{δ}) визначимо з умови, що всі коефіцієнти показника компетентності відповідають базовому значенню, тобто дорівнюють 3:

$$P_i^{\delta} = 3 + 3 \times 3 \times 3 \times 3 \times 3 = 246.$$

Кваліметрична оцінка компетентності персоналу за формулою (6) має на увазі ступінь досягнення працівником мінімального рівня компетентності. В даному випадку відносно персоналу вона показує, як фактичний рівень компетентності співвідноситься з базовим (у даному випадку допустимим) рівнем компетентності персоналу (табл. 4).

Таблиця 4

**ПОКАЗНИКИ КВАЛІМЕТРИЧНОЇ ОЦІНКИ
КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ**

Відносний показник компетентності персоналу	Базове значення показника компетентності	Найкраще значення показника компетентності	Максимальне значення відносного показника компетентності персоналу
$q_i = \frac{P_i}{P_i^{\delta}} \quad (6)$	$P_i^{\delta} = 246$	$P_i^{\max} = 3130$	$q_i^{\max} = \frac{P_i^{\max}}{P_i^{\delta}} = 12,72$

Кваліметрична оцінка компетентності персоналу за формулою (6) має на увазі ступінь досягнення працівником мінімально достатнього рівня компетентності. Тобто, в разі достатньої компетентності $q_i \geq 1$. Щоб визначити, наскільки висока оцінка того чи іншого працівника, порівняємо її з максимальним значенням відносного показника (див. табл. 4). q_i^{\max} знаходимо, виходячи з випадку, при якому поточне значення комплексного показника компетентності максимальне, тобто всі його коефіцієнти у формулі дорівнюють 5.

Згідно представленої методики розглянемо алгоритм оцінки компетентності персоналу страхової компанії. Для даної мети вибіркові результати оцінки для співробітників одного з підрозділів (фахівців і топ-менеджерів) необхідно занести в таблицю (табл. 5). Значення коефіцієнтів у стовпцях 2—7 визначаються згідно з описаною вище методикою, показник компетентності

(стовпець 8) розраховується за формулою (1), q_i і q_i^{max} (стовпець 9, примітка) згідно з формулою (3) (табл. 4).

Загальний аналіз табл. 5 дозволить зробити необхідні висновки за рівнем компетенції фахівців залежно від базового рівня. Наприклад, у тому випадку, якщо фахівці не досягають достатнього рівня компетенції, потрібно прийняття рішення про доцільність їх навчання та визначення витрат часу і коштів на це навчання. Крім того, для підвищення загального рівня освіти та розвитку творчих здібностей співробітників слід виділяти кошти на організацію курсів підготовки та підвищення кваліфікації, причому під час навчання слід звільняти співробітників від роботи для ефективнішого процесу навчання.

Таблиця 5

КВАЛІМЕТРИЧНА ОЦІНКА КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Категорія працівника	К _о	К _{оп}	К _п	К _м	К _т	К _л	К _к	q _i
1	2	3	4	5	6	7	8	9
спеціаліст								
спеціаліст								
спеціаліст								
спеціаліст								
спеціаліст								
спеціаліст								
спеціаліст								
спеціаліст								
спеціаліст								
спеціаліст								
топ-менеджер								
топ-менеджер								
топ-менеджер								
топ-менеджер								
Серед. значення								

Примітка: $q_i^{max} = 12,72$.

Висновки з проведеного дослідження. Оцінка компетентності персоналу страхової компанії описаним методом дозволяє визначити достатність кваліфікації знову прийнятих співробітників, які призначаються на певні посади, а також організувати систему безперервного підвищення компетентності, що включає планомірне формування бюджету з метою постійного забезпечення необхідного рівня якості професійної підготовки персоналу. Таким чином, при оцінці персоналу враховується кілька факторів, у результаті недолік одного показника стає можливо компенсувати поліпшенням іншого.

Література

1. Моллер А. Б., Лимарев А. С., Логінова І. В. Кваліметрична оцінка компетентності персоналу металургійного підприємства / А.Б. Моллер, А.С. Лимарев, І.В. Логінова // Вісник МГТУ ім. Г.І. Носова. — 2011. — № 1. — С. 54—58.
2. Пронін А.М., Штрик Б.Л. Компетентність персоналу в освітній діяльності / А.М. Пронін, Б.Л. Штрик // Методи менеджменту якості. — 2006. — № 9. — С. 31—34.
3. Соловійов Е. Управляти знаннями — управляєш світом / Е. Соловійов // Методи менеджменту якості. — 2006. — № 4.
4. Сулейманов Е.Г., Циганов А.А., Кравченко В.В. Особливості формування компетенцій страхового агента // Соціально-економічний розвиток господарських систем в сучасних умовах: досвід, проблеми, перспективи. Збірник праць Міжнародної науково-практичної конференції. — Магнітогорськ—Москва: ГОУ ВПО «МГТУ ім. Г. І. Носова». — С. 222.
5. Тулунов О.М., Лимарев А.С., Моллер А.Б. Підвищення конкурентоспроможності виробництва шляхом ефективного управління якістю підготовки кадрів // Сталь. — 2009. — № 3. — С. 84—85.
6. Швець В.Є. Людський фактор в системах менеджменту якості / В.Є. Швець // Ділова досконалість. — 2006. — № 6. — С. 6—9.

Статтю подано до редакції 08.10.2012 р.

УДК 658.14:368.032.1

Журавльова О.Є., викладач кафедри
фінансів підприємств,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСІВ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ

АНОТАЦІЯ. У статті проаналізовано зміст поняття «організація фінансів страхових компаній» і визначено галузеві особливості, що притаманні процесу організації фінансів страховиків. Розкрито